



Participando para una gestión pública transparente y de calidad

Sistematización Observación Ciudadana de Administraciones Públicas



Sistematización Observación Ciudadana de Administraciones Públicas



Proyecto “Participando para una Gestión Pública Transparente y de Calidad”

Este documento se realiza en el marco del Proyecto “Participando para una Gestión Pública Transparente y de Calidad” financiado por la Unión Europea. Presenta el informe final de la sistematización de la experiencia de observación ciudadana realizada a administraciones públicas en la provincia Santiago, a cargo de Olaya Dotel. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la autora y de Fundación Solidaridad.

Título: Sistematización Observación Ciudadana de Administraciones Públicas.

Contenido: Olaya Dotel

Edición: Alice Auradou
Juan Castillo

Ilustraciones: Cristian Hernández

Fotografías: Arturo Reyes

Diseño y diagramación: Edma's Grafics



Fundación Solidaridad

Avenida Francia No. 40. Santiago de los Caballeros,
República Dominicana
Teléfono: 809-971-5400 • E-mail: fs@solidaridad.do
Página Web: www.solidaridad.do

Santiago de los Caballeros, República Dominicana
Agosto 2013

INDICE

I. Introducción	5
II. Objetivos	6
2.1 Objetivo general	
2.2 Objetivos específicos	
III. Metodología	7
IV. Curso Ciudadanía y Administración Pública (CIAP)	9
4.1 Curso CIAP: el resultado de lecciones aprendidas	
4.2 Motivaciones de los actores involucrados en el Curso CIAP	
4.3 Curso CIAP: temas trabajados	
4.4 La estrategia metodológica del Curso CIAP	
V. Observación a los Ayuntamientos: desandando los pasos	17
5.1 Midiendo la gestión municipal	
5.2 Incidencia procurando diálogo y mejoría de la transparencia y de los servicios municipales	
5.3 Impactos generados por la observación	
VI. Lecciones aprendidas	34
VII. Recomendaciones	35
Bibliografía	36



Introducción

El presente ejercicio de sistematización se enmarca en el proyecto coordinado por la Fundación Solidaridad, Participando para una Gestión Pública Transparente y de Calidad, ejecutado en el periodo 2011-2013 y financiado por la Unión Europea y la Dirección General de Cooperación Multilateral (DIGECOOM) en el marco del Programa para la Reforma de la Administración Pública (PARAP), cuya contraparte gubernamental es el Ministerio de Administración Pública, (MAP).

La sistematización reconstruyó la experiencia de observación realizada en el marco del proyecto, en los Ayuntamientos de los municipios de la Provincia de Santiago. Dicha observación forma parte de un proceso de formación lo cual define de entrada, dicha observación como una experiencia formativa.

La información producida ha sido organizada en ocho capítulos. Los primeros tres, establecen el alcance del trabajo, así como la estrategia metodológica para el logro de los objetivos.

El capítulo IV, reconstruye la experiencia formativa, explicitando las motivaciones de los involucrados, los temas trabajados y la metodología utilizada en el curso "Ciudadanía y Administración Pública".

El capítulo V, es el central, pues en este se desarrolla, la experiencia de observación, relevando los aspectos a partir de los cuales se realizaron aprendizajes; analizando los aspectos positivos y a superar de la experiencia que produjo la utilización del instrumento de medición, con el que se realizó la observación; la incidencia como complemento al proceso de observación, para finalmente valorar los impactos generados por la observación.

Objetivos

2.1 Objetivo general

Realizar un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre la experiencia de observación ciudadana llevada a cabo en el marco del Proyecto Participando para una Gestión Pública Transparente y de Calidad en la Provincia Santiago.

2.2 Objetivos específicos

- Sintetizar el proceso de observación ciudadana realizado a las administraciones públicas en la Provincia.
- Relevar los aspectos metodológicos claves que fueron implementados.
- Valorar los impactos de la intervención y su sostenibilidad.
- Extraer las principales lecciones aprendidas que faciliten la replicación de la experiencia y la profundización de las acciones de observación ciudadana en las administraciones públicas dominicanas.
- Proponer recomendaciones para profundizar, replicar y para asegurar la sostenibilidad del proceso.



Metodología

El paradigma metodológico con el que se trabajó fue el cualitativo. Este paradigma permitió la reconstrucción de los procesos a partir de las opiniones y valoraciones de las personas involucradas los estudiantes observadores, personal de las alcaldías, actores claves y técnicos de la Fundación Solidaridad.

3.1 Técnicas utilizadas

Las técnicas en la sistematización fueron: análisis documental, entrevistas individuales semiestructuradas y entrevistas colectivas semiestructuradas.

Análisis documental.

Esta técnica consiste en el análisis de la documentación elaborada, de cara a la implementación de la observación ciudadana. El análisis documental permitió la reconstrucción del proceso, a partir de fuentes verificables, tales como el marco lógico del proyecto, sus informes, e instrumentos de difusión como son los boletines y materiales de capacitación, acuerdos logrados, entre otros.

Entrevista individual semiestructurada.

La entrevista individual semiestructurada es una conversación guiada, que facilitó el profundizar en la experiencia personal del individuo, en lo referente a su participación en los diferentes momentos de la observación.

Su realización en un ambiente privado permitió a la persona entrevistada expresar valoraciones y opiniones que posiblemente no las expresaría delante de otros involucrados.

Entrevista colectiva semiestructurada.

Este tipo de entrevista posibilita reconstruir procesos y aprendizajes de manera colectiva, evidenciando las complejidades de los procesos, ya que permite contrastar opiniones diferenciadas o complementarlas.

3.2 Actores del proceso

Los actores del proceso fueron definidos en función de su participación en el diseño y ejecución del proyecto. En ese sentido se realizó la siguiente clasificación:

Técnicos/as del proyecto: responsables de la calidad del proceso y monitorear los resultados.

- **Técnicos/as de la Fundación Solidaridad.**

Ejecutores/as del proyecto: coordinación y ejecución de las actividades del proyecto en el terreno.

- **Estudiantes observadores/as** (participantes del Curso Ciudadanía y Administración Pública).
- **Vinculados/as al proyecto:** por pertenecer o estar relacionados a las organizaciones comunitarias participando en el curso.
- **Servidores/as públicos/as de Ayuntamientos.**
- **Otros actores claves.** (Funcionarios/as del Ministerio de Administración Pública, ex CONARE, personal de la Federación Dominicana de Municipios, entre otros.)

Relación de técnicas aplicadas por actores de los municipios en la provincia de Santiago

Territorio	Actor	Técnica	Cantidad de entrevistas realizadas
Santiago	Observadores/as	Entrevista colectiva	1
	Ayuntamiento	Entrevista individual	1
	Actores claves	Entrevista colectiva	1
Villa González	Observadores/as	Entrevista colectiva	1
	Ayuntamiento	Entrevista colectiva	1
Tamboril	Observadores/as	Entrevista colectiva	1
	Ayuntamiento	Entrevista individual	1
Navarrete	Observadores/as	Entrevista colectiva	1
	Ayuntamiento	Entrevista individual	1
San José de las Matas	Observadores/as	Entrevista colectiva	1
	Ayuntamiento	Entrevista individual	1
Sabana Iglesia	Observadores/as	Entrevista colectiva	1
	Ayuntamiento	Entrevista individual	1
Puñal	Observadores/as	Entrevista colectiva	1
	Ayuntamiento	Entrevista individual	1
	Fundación Solidaridad	Entrevista colectiva	1
Total			16

Curso Ciudadanía y Administración Pública (CIAP)

La experiencia de observación ciudadana que es objeto de estudio de esta sistematización, es parte de un proceso formativo, que se propone entre otras cosas, contribuir con la democratización de los municipios, para lo cual se requiere la presencia de la sociedad en la gestión municipal.

El Curso CIAP, de una duración de 9 meses, contó con 80 horas de docencia presencial y un mínimo de 64 horas de prácticas en terreno, basadas en ejercicios de observación ciudadana a varias administraciones públicas sentadas en los municipios de la provincia.

La organización del curso se caracterizó por la combinación de diferentes modalidades de trabajo, las cuales se citan a continuación:

- 3 fines de semana en modalidad de internado.
- 5 jornadas sabatinas.
- 3 debates-conferencia de carácter obligatorio para los/as concursantes y abiertos al público.
- 1 jornada de clausura con entrega de certificados.

Los contenidos fueron organizados en tres módulos que abordan los temas siguientes:

- Intervención del Estado y políticas públicas.
- Desarrollo y democracia local.
- Incidencia política en las administraciones públicas desde la ciudadanía.

En adición a la información anteriormente señalada, se profundizó en un conjunto de aspectos, en el entendido de que pueden contribuir situar la forma en que se desarrolló la observación, a través de las motivaciones de los diferentes actores involucrados; los temas trabajados y la estrategia metodológica utilizada, lo que será desarrollado a continuación.

4.I Curso Ciudadanía y Administración Pública, el resultado de lecciones aprendidas

El “**Curso Ciudadanía y Administración Pública**” de la Escuela de Formación Ciudadana es el resultado de un proceso que viene realizando la Fundación Solidaridad, junto a un conjunto de organizaciones y líderes/as de la comunidad. Entre las principales fuentes de aprendizaje, a partir de las cuales se da el Curso CIAP lo constituyó el **Observatorio de la Democracia Local**, implementado en el periodo 2009-2010 en 9 municipios de la provincia con el apoyo de Solidaridad”.



El **Observatorio de la Democracia Local**, es también el resultado de una serie de experiencias que desarrolló la Red por la Democracia (ya no activa) entre los años 2005 y 2009. La Red estaba conformada por autoridades municipales y dirigentes de organizaciones de la sociedad civil activas en los municipios de Mao, Navarrete, Altamira, Villa González y Santiago.

El objetivo del Observatorio fue “contribuir al fortalecimiento de la democracia de los municipios de la República Dominicana”¹, generando y facilitando información “significativa, comparable, integral y objetiva de la realidad de los municipios donde actúan sus integrantes, para evaluar los resultados alcanzados y adoptar las estrategias adecuadas para concretar metas más altas”.²

La experiencia antes mencionada, trajo una serie de aprendizajes que fueron retomados al momento de diseñar el “Curso Ciudadanía y Administración Pública”. Entre los aprendizajes que fueron tomados en cuenta se pueden citar:

“La necesidad de **fortalecer el proceso de capacitación**, ya que este no debía limitarse a un par de talleres, como también tendría que **enriquecerse la estrategia formativa**”³.

1 Observatorio de la Democracia Local, Fundación Solidaridad (2009). Documento Proyecto de Orientaciones Generales para la Creación del Observatorio de la Democracia Local.

2 Observatorio de la Democracia Local (2009).

3 Entrevista técnicos/as Fundación Solidaridad.

“En la experiencia anterior, la observación se llevó directamente desde la oficina, **pero vieron la necesidad de que fueran los/as estudiantes quienes lideraran el proceso** de modo que pudiera propiciarse un mayor empoderamiento de los participantes⁴”.

“Por último, se vio la necesidad de que los/as participantes en el diplomado, a diferencia de la vez anterior, entren en contacto con otros actores, tanto municipales como de otras instituciones públicas a nivel central”⁵.

Por tanto, la nueva experiencia formativa contó con estrategias pedagógicas diferentes, y procesos más intensos, de cara a preparar al estudiantado para que fuera el líder de la observación.

4.2 Motivaciones de los actores involucrados en el “Curso Ciudadanía y Administración Pública”

Temas trabajados en el Curso CIAP
Marco legal que sostiene la participación ciudadana a nivel local
Marco legal que sostiene el derecho a la información pública
Marco legal para la gestión transparente de los recursos públicos
Cómo analizar ciertos instrumentos de la gestión pública, como el presupuesto nacional
Cómo analizar los servicios públicos
Indicadores para medir la gestión de las alcaldías
Incidencia en políticas públicas
Marco conceptual: transparencia y empoderamiento
Enfoque de género

Las motivaciones de los diferentes actores que participaron en el curso fueron diferentes. Desde quienes organizaron y gestionaron el diplomado que propició la observación, hasta el principal actor del proceso, **el estudiantado u observador/a**, fueron impulsados por metas diferentes. A continuación se presentarán las razones que llevaron a los/as diferentes involucrados/as a participar de este proceso.

La Fundación Solidaridad, como se había señalado en el apartado anterior, diseña este proceso formativo, a partir de una serie de aprendizajes realizados en el marco de la Red por la Democracia, por lo que las motivaciones de Solidaridad, también son el resultado de la experiencia.

Según señala la Fundación Solidaridad, esta entendió que debía *“trabajar la mirada que dirige la población a los servicios públicos. Es por esta razón que la formación no se limitó a lo municipal, sino que se trabajó una visión más global de las políticas públicas”*⁶.

4 Entrevista técnicos/as Fundación Solidaridad.

5 Entrevista técnicos/as Fundación Solidaridad.

6 Fundación Solidaridad.

También, contaron entre sus motivaciones, la necesidad de “incorporar conocimientos a las demandas del liderazgo social, para lo cual se requeriría de conocimientos tales como el marco legal que sustenta la demanda de información pública como son la Ley 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública, la Ley 41-08 de Función Pública, la Ley de Presupuesto, la Ley 340-06 de Compra y Contrataciones, entre otras”¹⁷.

En cuanto a los/as **estudiantes observadores/as**, sus motivaciones fueron diversas. Unas tenían que ver con las preocupaciones de los/as participantes; mientras otras eran la expresión de los proyectos personales de los/as estudiantes y otros/as se sintieron demandados/as por su práctica organizativa.

El tema de la **corrupción y la falta de transparencia en las instituciones públicas**, fueron las principales preocupaciones que formaron parte de las motivaciones que llevaron a participar en el diplomado.

“Estamos ahogados en la corrupción”.
Observador/a

“Para contribuir con la institucionalidad de las instituciones públicas en aras de que haya una mayor rendición de cuentas, más transparencia”.
Observador/a

“Me preocupo por cómo se manejan las cosas públicas, los recursos, la administración de los recursos”.
Observador/a



Entre los proyectos personales que motivaron la participación fueron señalados, la decisión de uno de los miembros de formar una red de observadores, por lo cual entendió que requería de mejores instrumentos para poner en práctica dicha red.

“Quiero organizar una red de observadores, y reproducirlo en las organizaciones de la comunidad”.
Observador/a

“Ya aspiraba a la presidencia de la organización a la que pertenece”
Observador/a

Otro proyecto personal, fue la aspiración de uno de los participantes de dirigir la organización a la que pertenece. Resulta relevante la valoración de que participar del proceso de formación podía potenciar su candidatura.

Finalmente, la experiencia organizativa que realizan cotidianamente la mayoría de los/as participantes constituyó en sí misma una motivación para participar en el diplomado.

“El hecho de estar participando en organizaciones sociales me motivo a participar en el curso”. Observador/a

4.3 Curso Ciudadanía y Administración Pública: temas trabajados

Los temas que fueron trabajados a lo largo del curso estuvieron destinados a proveer a los/as participantes de herramientas prácticas de cara a la observación.

Hay un **significativo énfasis en el programa del Diplomado para el manejo del marco legal sobre el cual se sustenta la acción de observación**, lo que se explica en **el reconocimiento de que las leyes son el instrumento legal que hacen exigibles los derechos**.

Derechos como participar en la gestión de los gobiernos locales, recibir determinados servicios públicos, tener libre acceso a la información, y a que los recursos públicos sean gestionados con transparencia, son exigibles gracias al marco legal vigente y que fue estudiado en el marco del diplomado.

Por otro lado, los procedimientos establecidos en la gestión pública suelen ser poco manejables para la ciudadanía, sobre todo, lo que toca a los recursos. Esto motivó que dentro del Curso se trabajara como un tema central el Presupuesto de la Nación, lo que, como se verá más adelante, permitió que se aprendiera a analizar el Presupuesto Nacional.

Fueron incluidos en el proceso de formación un conjunto de indicadores de la gestión pública, que fueron los que determinaron que tan apegadas están los Ayuntamientos al cumplimiento de la ley 176-07, sobre el Distrito Nacional y los Municipios, así como las leyes antes mencionadas.

Otro **tema importante, que constituye una herramienta fundamental para la participación pública**, es la “incidencia en políticas públicas”. La inclusión de este tema contribuye a posibilitar que las acciones que realizan las organizaciones sociales para la mejora de los servicios públicos, así como para contribuir



al fortalecimiento de la gestión pública, sean más eficaces, es decir, tengan mayores posibilidades de obtener los logros propuestos.

En adición, el Curso contó con un marco conceptual que atravesó todos los temas. Los **conceptos claves** en los que se basó el Curso fueron **transparencia y empoderamiento**.

“La transparencia y los instrumentos concretos que reconocen al conjunto de la información pública con esta naturaleza y accesible a cualquier persona de manera expedita, es un criterio de modernidad política y una medida sobre la evolución del desarrollo de la democracia”⁸. Es así que **la transparencia, no sólo es una característica de la gestión pública, sino que constituye un indicador, que sirve para medir la democracia** de los territorios, por lo que ser menos transparente hoy es también ser menos democrático.

El empoderamiento como concepto, contiene un conjunto de atributos que al cumplirse, posibilitan que la ciudadanía actúe con mayor eficiencia en pos de sus intereses. **El empoderamiento se divide en empoderamiento individual y colectivo**.

Por un lado “el empoderamiento individual es la capacidad que una persona tiene de hacer cosas y se determina por la simultaneidad de un conjunto de capacidades” tales como “económicas, de salud, educación, tecnologías de la información y comunicación, TIC”⁹.

⁸ Guillén López T. Transparencia y Democracia: del observador al control democrático. Fecha de búsqueda 7 de julio del 2013. http://www.bajacalifornia.gob.mx/transparencia/2do_foro/presentaciones/tonatiuh_guillen.pdf

⁹ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD y la Oficina de Desarrollo Humano, ODH (2008) Desarrollo Humano Una Cuestión de Poder. Informe de Desarrollo Humano República Dominicana 2008. Página 5.

Por tanto, el Curso, a través de las diferentes experiencias pedagógicas que proveyó, estuvo aportando herramientas para procesar información, educación, por lo cual estuvo empoderando de manera individual.

Luego el empoderamiento colectivo remite al conocimiento de las leyes; a la acción conjunta para la aplicación éstas, así como a la ampliación de las oportunidades que cuentan las personas para realizar sus elecciones de vida¹⁰.

Finalmente el **enfoque de género** también estuvo presente en los contenidos del diplomado. Esto posibilitó la identificación de las acciones que tendrían que realizar las alcaldías, para contribuir al desarrollo de servicios sociales que tendrían que responder a las diferentes necesidades de las mujeres y los hombres.

4.4 La estrategia metodológica del “Curso Ciudadanía y Administración Pública”

La estrategia metodológica que atraviesa el Curso es “aprendiendo haciendo”. Esta es una estrategia pedagógica que coloca en primer plano la experiencia práctica, por encima de otras como la memorización o los exámenes continuos. “Lo que tenemos que aprender a hacer, lo aprendemos haciendo”¹¹.

“Los contenidos teóricos son necesarios para avanzar en el aprendizaje de cualquier área de conocimiento, pero para lograr retenerlos y dotarlos de utilidad, es mejor experimentar con ellos”¹².

Por tanto, en adición a un fuerte contenido teórico, el curso basó el aprendizaje de sus participantes en la realización de su experiencia personal, al poner en práctica los conocimientos aprendidos, a través de la observación a los ayuntamientos.



¹⁰ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD y la Oficina de Desarrollo Humano, ODH (2008).

¹¹ Aristóteles, tomado de Fundación Eroski Consumer. Saber haciendo.

¹² Fundación Eroski Consumer. Saber haciendo. Fecha de consulta 7 de julio del 2013. http://www.consumer.es/web/es/educacion/otras_formaciones/2011/02/13/198891.php

La **estrategia pedagógica general del Curso**, puede ser caracterizada como **holística**, ya que combina lecturas, trabajo de grupos, conferencias con expertos, trabajo en el aula, con la observación a las instituciones, tal y como se señalara anteriormente, como también se puede apreciar en las siguientes respuestas de los participantes ante la pregunta de cuáles actividades realizaron a lo largo del Curso.

Los **aprendizajes que según los/as estudiantes observadores/as** realizaron a lo largo del diplomado, guarda relación con los contenidos previstos. Entre los aprendizajes más recurrentes se pueden señalar los siguientes:

“Comenzamos conociendo el funcionamiento del Estado, después la descentralización, las leyes, los gobiernos locales. Nos dieron los mecanismos de participación que deberían de ofrecer los gobiernos locales”. Observador/a

“Como debe funcionar el ayuntamiento, a partir de lo establecido por la ley de los municipios” Observador/a

“Como hacer incidencia de manera más factible y de manera que contribuya al fortalecimiento de la gestión municipal y relacionamiento con los servidores municipales”. Observador/a

“Como leer el presupuesto y obtener la información, manejo de los clasificadores municipales”. Observador/a

“Los procedimientos para obtener información según la ley de acceso a la información”. Observador/a

“Los plazos en que debía ser entregada la información, la manera en que debe ser solicitada la información”. Observador/a

“Como darle seguimiento a las obras publicas” . Observador/a

Observación a Ayuntamientos: desandando los pasos

Resulta relevante que la mayoría de los aprendizajes señalados giran en torno a **la experiencia de observación**, actividad que **posibilitó poner en práctica lo aprendido** en las diferentes actividades ya señaladas.

Volver a tras, o desandar los pasos, permite a quienes participan de las experiencias, mirar en retrospectiva los eventos en los que fue un protagonista. En este apartado los diversos actores que participaron en la observación a los Ayuntamientos, opinan del proceso, que hicieron, como lo vivieron. Este ejercicio permitirá visibilizar las diversas formas en que fue vivida esta experiencia de observación a los Ayuntamientos de la provincia de Santiago.

De los testimonios surgidos en torno a la observación a los Ayuntamientos resultan relevantes las diferencias que hay entre las diversas experiencias de observación. Como comenzaron, la forma en que decidieron acercarse a las alcaldías, entre otras.

A lo largo de todo el proceso de observación la Fundación Solidaridad, como promotora del proceso, envió tres comunicaciones a los Ayuntamientos en las que se les ofreció información, como también se realizó un acto público para el lanzamiento de la observación. La primera comunicación fue enviada a todos/as los/as Alcaldes/as, Directores/as de Distrito Municipal, así como a otras autoridades de la provincia, como son: el Gobernador, el Senador, todos/as los/as diputados/as, al Ministerio de Administración Pública, Al Consejo Nacional para la Reforma del Estado, CONARE, Procuradora General de la Corte de Apelación de Santiago, Ministerio de la Mujer, Despacho de la Primera Dama, entre otros.

La segunda comunicación fue enviada y recibida formalmente por cada Alcalde/sa de la provincia, en la que se especificó, cuestiones tales como:

- Que habían sido seleccionadas 15 administraciones públicas, para ser objeto de observación ciudadana, entre las cuales estaba su Ayuntamiento.
- Que el ejercicio de observación ciudadana ya había iniciado.
- Que la observación se realizaría hasta el mes de junio.
- Que la observación se enfocaría en aspectos de la gestión municipal, como: la transparencia, género, obras y servicios, políticas sociales, entre otros.



- También se informó que cada administración pública observada tendría un informe relatando los principales hallazgos, lecciones aprendidas, recomendaciones para contribuir a la mejora de la transparencia y la prestación de servicios.

La tercera comunicación fue relativa a la entrega de los resultados de la observación y todas tuvieron acuse de recibo.

No obstante la entrega de comunicaciones confirmadas, una parte de los/as Alcaldes/as afirmaron que no se enteraron del proceso hasta el final, cuando les fueron presentados los resultados.

La metodología implementada para la observación estuvo conformada por tres fases, las cuales se resumen a continuación:

- 1. Conociendo las administraciones públicas en nuestros territorios:** consistió en la generación de conocimientos sobre las instituciones públicas con presencia en el territorio, así como en la identificación de las instituciones que serían observadas.
- 2. Observando las administraciones públicas en nuestros territorios:** aquí se trabajaron los aspectos de la administración pública que serían observados, como también los instrumentos utilizados. El proceso contó con dos matrices.
 - La **matriz de procedimientos para la observación**, contenía los aspectos a evaluar con sus correspondientes indicadores, así como la explicación correspondiente del procedimiento a seguir, para levantar la información de cada indicador. Y los instrumentos de medición.
 - La segunda matriz, **instrumento de medición**, más compleja que la anterior, en adición a los componentes con sus correspondientes indicadores contenía la puntuación que debería ser asignada a los indicadores, así como una columna para las precisiones y comentarios de quienes realizaron la observación.
- 3. Incidiendo en las administraciones públicas:** en esta tercera etapa se trabaja lo que significa e implica incidir en las administraciones públicas. Se trata de definir una estrategia de incidencia orientada a generar cambios específicos en las administraciones públicas observadas y en su manera de ejercer la gestión pública. En esta fase, entre otras actividades, se realizaron los Foros Municipales, mediante los cuales ciudadanos/as y autoridades locales compartieron sobre los resultados de la observación y las medidas recomendadas que podían ser asumidas por los ayuntamientos.

Para iniciar el proceso de observación las personas participantes tuvieron que “llenar la ficha con información institucional, misión, visión, presupuesto, etc. Luego en el marco del curso se les capacitó sobre cómo hacer la solicitud de información. Se seleccionaron los subcomponentes que comenzarían a trabajar, a partir de su campo de interés o dominio”¹³.

13 Técnicos Fundación Solidaridad.

Según el testimonio de los/as técnicos/as de la Fundación Solidaridad, “el proceso de organizarse y distribuirse responsabilidades fue el resultado de la iniciativa de los grupos. Los pasos eran tareas: unas más simples y otras más complejas”¹⁴. Esto explica las diversas formas en que los/as estudiantes observadores/as iniciaron el proceso de observación.

A partir de lo planteado por los/as diversos observadores/as, la mayoría se reunió para organizarse, antes de iniciar la observación. En dicha reunión, se distribuyeron roles y tareas, como puede verificarse a continuación:

“Nos reunimos los dos observadores. Hacíamos la visita los dos con una carta hecha por nosotros solicitando la información y el instrumento de registro de la información”. Observadores

“Solicitamos la información verbal y por escrita al Síndico. Nos reunimos con el Síndico y con la Presidenta del Concejo”. Observador/a

“El equipo elaboró una comunicación solicitando las informaciones. 1ro se envió la solicitud; 2do dimos seguimiento por teléfono y con visitas a la oficina de libre acceso a la información, así como a otros departamentos (compras, género)”. Observador/a

“Le llevamos el instrumento de recolección de información a la Vice Alcaldesa. Luego de no recibir respuesta, fuimos al Ayuntamiento y contactamos al Síndico. Este delegó en una comisión para que nos entregaran las informaciones solicitadas. El jurídico les respondió algunas preguntas. Pero las secretarías nos enviaba de un lugar a otro”. Observador/a

“Nos reunimos y decimos hablar con una persona conocida antes de visitar el ayuntamiento (el jurídico). Queríamos saber cuando estaba el alcalde y como solicitarle una cita”. Observador/a

De los testimonios anteriores, también resulta visible **que no todos/as se ciñeron a las pautas**, ya que **se intentó aprovechar las relaciones personas para hacer más fácil el proceso**, o se dirigieron al Alcalde/sa o el/la vice alcalde/sa de manera personal, sin una comunicación, mientras otros/as presentaron la solicitud por escrito en la oficina de acceso a información, según lo pautado.

¹⁴ Técnicos Fundación Solidaridad.

No obstante que al final todos los grupos presentaron sus solicitudes de información por escrito, no todos/as los/as Alcaldes/as dan cuenta, de haber sido enterados/as del proceso de observación, como se había señalado anteriormente. Incluso algunos/as plantearon que la información les llegó con el informe concluido de la observación, o en un acto público de presentación de los resultados de las observaciones. Otros testimonios expresaron haber recibido la carta de Fundación Solidaridad presentando a los/as observadores/as, como puede verse a continuación **¿Diga cómo se enteró del proceso de observación?**

“En el momento de presentación de los hallazgos comunicaron que la observación se realizó en el marco de una capacitación y que también se estaba realizando en otros ayuntamientos”.
Ayuntamiento

“Al final con la presentación de los resultados”.
Ayuntamiento

“A través de una comunicación de la Fundación Solidaridad. Luego fueron en comisión y solicitaron verbalmente. Se les respondió que debían solicitarla por escrito, a través de la oficina. Presentaron la solicitud por escrito a través de la oficina de acceso a la información”.
Ayuntamiento

“Al finalizar el proceso le entregaron el informe de la observación”.
Ayuntamiento

“Después de concluida la observación con la presentación de los hallazgos”.
Ayuntamiento

Luego, los/as estudiantes observadores/as, hicieron el mismo proceso, de seguimiento y llenado de los instrumentos utilizados, con los cuales medirían el cumplimiento de los Ayuntamientos de las leyes que hacen exigible la gestión transparente, eficiente y participativa.

El proceso arriba mencionado enfrentó situaciones que le facilitaron y otras que dificultaron obtener los logros propuestos. Entre los **elementos facilitadores del proceso** fueron señalados elementos que si bien, forman parte de la cultura dominicana no contribuyen al fortalecimiento de la institucionalidad, como **el peso de las relaciones primarias para la obtención de servicios públicos**.

También se planteó que el apego a los procedimientos, también facilitó el proceso de observación, así como contar con información previa como resultado del trabajo comunitario, como se puede apreciar a continuación.

“La relación personal con el jurídico facilitó el acceso al ayuntamiento y a las mínimas informaciones obtenidas”.
Observadores

“Las relaciones personales (con la alcaldía)”. Observador/a

“La existencia de la oficina de acceso a la información y la colaboración de quien la dirige”. Observador/a

“El tener en poder del grupo información relacionada con lo que andaban buscando”. Observador/a

“El procedimiento que utilizaron de solicitarlo todo por escrito”.
Observador/a

También hubo **situaciones que dificultaron la experiencia de observación** y que hubo que sortear. Las dificultades surgidas en el proceso fueron el resultado, fundamentalmente de: la falta de conocimiento del marco jurídico sobre libre acceso a la información de los servidores públicos municipales; la centralización de la información así como de las decisiones en términos generales, en manos del/a alcalde/sa; la no existencia de las oficinas de libre acceso a la información en algunos Ayuntamientos y cuando estaban abiertas, no funcionaban, así como la carencia de recursos.

Hubo otras situaciones que se presentaron y que fueron responsabilidad de los/as observadores/as, ya que algunos, como se ha podido apreciar, no se apegaron al procedimiento, que era el iniciar con una comunicación dirigida a la oficina de acceso a la información, como se puede ver a continuación, aunque luego esta situación fuera corregida.

Ante la pregunta de qué elementos dificultaron el proceso de observación las respuestas fueron las siguientes:

“Falta de conocimiento del marco jurídico del municipio por parte de los funcionarios municipales”.
Observadores

“La centralización de la información y de todo lo que tiene que ver con el ayuntamiento en la mano del alcalde”. Observador/a

“En algunas oficinas no está la oficina de acceso a la información por lo que tienen que solicitar la información de manera directa al alcalde”.
Observador/a

“La oficina de acceso a la información no tenía la información agrupada y construida”.
Observadores

“Los responsables de la oficina de acceso a la información no conocen sus responsabilidades”.
Observador/a

Si bien tenía la disposición para la entrega de la información, no contaba con la autoridad, ni la disponibilidad de la información”. Observador/a

“La falta de conocimiento de los observadores de sus propios derechos y del marco jurídico de la cosa pública”.
Observadores

“Debilidades del equipo de observadores/as dificultó el seguimiento a la observación. En un principio éramos 5 pero terminamos 2”. Observador/a

A lo anterior se unen otros elementos, que sumados a las mencionadas dificultades relacionadas con las debilidades de los/as estudiantes observadores/as, como por los déficits de los Ayuntamientos en la implementación de la ley 176-07, entre otras, incrementan la resistencia de los Alcaldes/as produciendo una situación de desconfianza.

Esos otros elementos son los que provocaron que, el hecho de que se estuviera en medio de un proceso electoral, aumentaran las resistencias de los Ayuntamientos a ser observados.

El que solicita información en un momento sensible como ese, es sujeto de sospecha. Y es que la **centralización**, elemento tan presente en los testimonios de los/as estudiantes observadores/as, no es sólo el resultado del déficit institucional de las alcaldías, sino también de la presencia de una **visión patrimonialista del manejo de los recursos públicos**.



El **patrimonialismo** es una categoría teórica desarrollada por Max Weber, que describe el acto de manejar los recursos públicos como si fueran propios, situación que en la República Dominicana afecta a la mayoría de las instituciones públicas, por lo que en el caso de los Ayuntamientos, se ha de esperar que ocurra.

Esta visión, que lesiona la institucionalidad, hace más sensibles a los/as servidores/as públicos ante las críticas de la ciudadanía, y hace mucho más lentos los procesos de descentralización. Y es que desde esta visión (patrimonialismo), las críticas no son a la gestión del Ayuntamiento, espacio público propiedad de la ciudadanía, las críticas son personales y atacan a quien se siente propietario de dicha institución.

La **visión patrimonialista dificulta que los/as Alcaldes/as deleguen responsabilidades**, primando su decisión en cuestiones de carácter administrativo, que deberían estar siendo asumidas por el personal técnico, como lo es la entrega de información del Ayuntamiento a la ciudadanía.

5.1 Midiendo la gestión municipal

El proceso de observación realizado, tiene entre sus particularidades, el uso de un instrumento, para medir el desempeño de los Ayuntamientos en 5 aspectos claves de la gestión municipal, los cuales están contenidos en la ley 176-07. Los cuales son:

- Participación.
- Transparencia.
- Género.
- Políticas sociales.
- Obras y servicios.

El **instrumento contiene 28 indicadores medibles**, a través de criterios a los cuales se les han atribuido puntajes. Sustentados en soportes que consisten en información de carácter pública, producida por el gobierno local observado.

La **aplicación del instrumento implicó un proceso de aprendizaje**, que como tal generó efectos en los/as observadores/as y en los/as observados/as. En los/as observadores/as, ya que muchos se enfrentaron por primera vez ante el reto que implicaba la aplicación correcta del instrumento, y de los/as observados/as, ya que la observación tuvo como resultado la calificación de la alcaldía. Por decirlo de una manera más llana, miembros de la sociedad calificaron la gestión de los Ayuntamientos y eso, definitivamente, genera y generó reacciones.

Como todo proceso incipiente y como se había señalado, esta primera experiencia generó reacciones en términos positivos y negativos, las cuales son presentadas a continuación: **¿Qué opina de dichos instrumentos?**

En términos positivos:

“Los indicadores no son tantos y se trabajaron poco a poco”.
Fundación Solidaridad

“Les da una cuota de poder a la ciudadanía, ya que está calificando, evaluando la gestión del ayuntamiento, de manera objetiva”.
Observadores/as

“Ellos medían la información. Presentaron unos esquemas. Le gusto el trabajo pues se veía claro, bien presentado. Daban números Si, le dio validez a la información”.
Ayuntamientos

Las valoraciones positivas son diversas, y como se verá a continuación, algunas entran en contradicción con las valoraciones negativas, entre estas está el señalamiento sobre la cantidad de indicadores con los que se trabajó en el instrumento. Hubo grupos en que les pareció adecuada la cantidad, y que el hecho de ser trabajados poco a poco facilitó su aplicación.

Resulta especialmente relevante, la idea de empoderamiento que queda del ejercicio de observación, ya que la ciudadanía hace el ejercicio de calificar a los Ayuntamientos, por tanto, se puede afirmar que el instrumento está contribuyendo a un mayor empoderamiento del liderazgo social de Santiago.

Igualmente significativa es la valoración en torno a la legitimidad que aporta a los resultados de la observación, que esta se haya realizado a partir de un instrumento que mida la gestión sobre la base de datos.

En términos negativos:

“El instrumento es complejo. Avanzado y extenso. No se digiere tan fácilmente”.
Observadores/as.

“En el componente de obras y servicios la aplicación de algunos indicadores que han sido muy difícil de aplicar por la falta de información pública relacionada con el tema de compra y contrataciones”.
Observadores/as

“Algunos trabajaron con un instrumento por primera vez. Y como fue una primera es posible que fuera ambicioso”. Observadores/as.

*“Fue difícil trabajar calidad de servicio y cobertura”.
Observadores/as.*

*“Al principio teníamos problemas para usar la matriz. Necesitamos ayuda. Teníamos dificultad para diferenciar los temas de los diferentes componentes”.
Observadores/as.*

*“En la matriz había unas valoraciones que no las entendía. Por ejemplo en obras. La puntuación que se le daba en la matriz no ayuda a visibilizar los esfuerzos de los ayuntamientos”.
Observadores/as*

Como se puede apreciar, el proceso de comprensión de los instrumentos no resultó fácil para todos/as los/as observadores/as. Su complejidad requirió de asesoramiento fuera de las aulas, departe de técnicos/as de la Fundación Solidaridad, quienes fungieron como acompañantes del proceso, pero cuidando de no sustituirlos/as en la experiencia de observación.

Fueron identificadas debilidades del instrumento, como son los indicadores destinados a evaluar el componente de obras y servicios, que si bien había dificultades por falta de información, su diseño dificultó que se evaluara de manera justa en esa área a los Ayuntamientos, sobre todo las más recientes.

5.2 Incidencia procurando diálogo y mejoría de la transparencia y de los servicios municipales

La observación a los Ayuntamientos fue complementada con un proceso de incidencia, que buscó difundir los hallazgos realizados, así como el establecimiento de acuerdos de cara al fortalecimiento de la gestión municipal.

Entendida la incidencia política como un “proceso planificado y realizado por la ciudadanía organizada para influir en el sistema político, los mecanismos de poder y toma de decisiones a fin de lograr, en el corto plazo, modificaciones en las leyes y políticas públicas y a largo plazo, promover cambios sociales a través del empoderamiento de la ciudadanía”¹⁵.

¹⁵ Cañete Alonso, R. (2006): Democracia efectiva: cómo hacer incidencia política desde la sociedad civil. Dos casos de estudio en la República Dominicana. Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo sj y PROGRESSIO. Santo Domingo República Dominicana. Editorial Letra Gráfica. Página 20.

Por tanto, lo que a continuación se describe, es parte del proceso de empoderamiento realizado en el marco del **Curso CIAP** ya que expresa un doble objetivo: por un lado influir en la generación de cambios en la administración pública a nivel local y fortalecer el liderazgo de las organizaciones sociales.

Para ello se combinaron diferentes estrategias, unas orientadas a **generar opinión pública**, dando a conocer el proceso a través de los

medios de comunicación y otras de intercambio entre los actores involucrados. Esta última con una línea territorial, ya que se cuidó de desarrollar encuentros en las diversas localidades en las que se realizó la observación, los lugares en donde se hacen las experiencias de gestión municipal observadas.

En materia de medios, sobresalen dos actividades: **Rueda de prensa provincial** en el año 2012 y la **campaña “Observa tu Ayuntamiento, Defiende tus Derechos”**. La primera difundió en la provincia la presentación de los informes de observación, dando cuenta de los Ayuntamientos que fueron observados, así como de los resultados de dicha observación.

La segunda actividad de medios se desarrolla actualmente y combina un conjunto de estrategias de difusión, tales como las redes sociales, stickers con mensajes en 20 carros de concho y guaguas de transporte público intermunicipales, así como un spot para televisión.

Las actividades realizadas de encuentro con los actores involucrados pueden ser agrupadas en: Foros Municipales, Intercambios de Experiencias y Firma de acuerdos con Autoridades.

Foros municipales: si bien estas se inscriben en intercambio de experiencias, su perspectiva territorial amerita que se le reseñe por separado. Y es que en cada uno de los municipios de la provincia de Santiago, fueron realizados intercambios, en los que se presentaron los hallazgos realizados en las observaciones a los Ayuntamientos. Fueron la excepción Tamboril y Sabana Iglesia, luego el resto de los municipios tuvo la oportunidad de sentarse a debatir sobre los resultados de las observaciones. Para la realización de estos eventos se convocó a las autoridades públicas de la localidad, así como a representantes de las organizaciones sociales del municipio. Un elemento interesante es que la información fue presentada por las personas que realizaron la observación.



Intercambios de experiencias:

El primero de los intercambios se realizó el 22 de febrero del año 2013 dirigido a observadores/as municipales. Aquí fueron presentadas las experiencias de observación realizadas en los **municipios de Licey al Medio, Santiago y Jánico**, “tres Ayuntamientos representativos de las distintas categorías de gobierno local de la provincia, y que, además, caracterizan las distintas experiencias obtenidas a través de¹⁶”... la observación.

Los objetivos de este encuentro fueron:

1. Reflexionar sobre las experiencias de observación ciudadana haciendo especial énfasis en 3 casos específicos.
2. Valorar fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas de las observaciones ciudadanas realizadas en los Ayuntamientos de la Provincia Santiago.
3. Obtener una mirada externa de un especialista en gobernabilidad con recomendaciones para 2013.



El segundo intercambio fue realizado en marzo del año 2013 y estuvo dirigido a organizaciones sociales, así como a autoridades municipales. El propósito de este evento fue:

“Generar intercambios sobre saberes, saber hacer y herramientas que faciliten gestiones públicas transparentes y de calidad basadas en la participación ciudadana en el contexto dominicano¹⁷”.

¹⁶ Fundación Solidaridad (2013): Participando para una gestión pública transparente y de calidad. Página 5.

¹⁷ Fundación Solidaridad (2013): Intercambio de experiencias. Ciudadanía y Administración Pública. Página 8.

Sus objetivos específicos fueron¹⁸:

1. Reflexionar sobre experiencias de gestiones públicas locales desde enfoques de servicios, transparencia y participación ciudadana.
2. Propiciar el diálogo entre la ciudadanía y la administración pública en procura de hacerla más transparente, participativa, eficiente, eficaz y de calidad.
3. Valorar las fortalezas y debilidades de prácticas de observación ciudadana y control social a la gestión pública de manera de duplicarlas y promocionar su ejercicio de una ciudadanía activa frente a la cosa pública.



De este evento hay que relevar que su metodología de trabajo facilitó la profundización en los diferentes temas, ya que se realizaron metas de trabajo en las que servidores públicos y organizaciones sociales se sentaron a debatir.

Como resultado de este intercambio se realizó un **acuerdo de cara a la profundización del diálogo** sobre los niveles de cumplimiento del marco legal por los gobiernos locales dominicanos, teniendo como primer logro de este acuerdo la realización del **Seminario ¿Es posible la gobernanza local?**

El tercer intercambio consistió en la realización del **Seminario ¿Es posible la gobernanza local?**. Este evento fue realizado el 20 de junio del año 2013 y contó con la participación de todos/as representantes de los Ayuntamientos de la Provincia, como también de la Federación Dominicana de Municipios, FEDOMU. También se contó con una nutrida participación de la sociedad civil que hace presencia en los diferentes municipios de la provincia.

Este evento que es el resultado del diálogo con los Ayuntamientos, tuvo entre sus principales resultados el **debate público de los principales nudos que están presentes en la gestión municipal**.



¹⁸ Fundación Solidaridad (2013); Intercambio de experiencias. Ciudadanía y Administración Pública. Página 8.

Firma de acuerdos: este hecho puede ser presentado como el resultado del encadenamiento de un conjunto de acciones que se inicia con la formación recibida en el marco del Curso, que continua con la observación y el establecimiento de un diálogo permanente entre organizaciones de la sociedad civil, motorizados por la Fundación Solidaridad y los Ayuntamientos. La intervención de otros actores del sector público en el proceso como el Ministerio de Administración Pública, le dieron al proceso un mayor nivel de legitimidad a nivel público.

El acuerdo fue firmado en tres Ayuntamientos. Estos son: **Villa González, San José de las Matas y Licey.** A partir de dichos acuerdos fueron asumidas una serie de medidas que se encuentran en proceso de ejecución.

Principales compromisos asumidos por el Ayuntamiento de Villa González son:

1. Cumplir con los acuerdos del PPM 2013 y reconocer el Comité de Seguimiento.
2. Fortalecer la OAIM, énfasis en la digitalización de documentación y servicio de información al ciudadano/as.
3. Dotar al Ayuntamiento de un Portal Web.
4. Asumir el Centro de Educación Infantil Municipal como un servicio del Ayuntamiento, reflejando sus costos operativos en el presupuesto 2013.
5. Fortalecer el diálogo con las organizaciones sociales del municipio.



Principales compromisos asumidos por el Ayuntamiento de San José de las Matas:

1. Formular y aprobar los reglamentos de la participación ciudadana y PPM.
2. Creación División Social y de Participación Comunitaria con asignación presupuestaria para funcionar.
3. Completar y actualizar el portal web del Ayuntamiento.
4. Fortalecer la OAIM.
5. Cumplir con acuerdos del PPM.
6. Retomar acción compartida y apoyo a la Oficina Municipal de la Mujer del Ministerio.
7. Finalizar Registro ASFL e iniciar proceso de formulación y aprobación del Reglamento para el Fondo Concursables de ASFL.
8. Implementar la Carrera Administrativa Municipal.
9. Consolidar el Programa Basura Cero.
10. Desarrollar alianzas estratégicas para una gestión municipal transparente y participativa.



Principales compromisos asumidos por el Ayuntamiento de Licey:

1. Formular y aprobar los reglamentos normativos de la participación ciudadana y PPM.
2. Cumplir con los acuerdos del PPM y reflejar en presupuesto.
3. Crear Oficina de Género, dotándola de presupuesto y de un POA.
4. Crear OAIM.
5. Dotar el Ayuntamiento de un Portal Web.
6. Formulación y aprobación del Reglamento para ejecución del 4%.
7. Registrar ASFL del Municipio y definir criterios / procedimientos para asignación de ayudas a las mismas.
8. Conformar el Consejo Económico y Social Municipal y dotar a Licey al Medio de un Plan Municipal de Desarrollo.



5.3 Impactos generados en los municipios por la observación ciudadana

El impacto de la observación puede ser medido, tanto en la identificación de hallazgos, sobre la gestión municipal, como también a partir de los acuerdos arribados, fruto de ésta. En este caso se pasará a señalar de manera sucinta, los hallazgos más relevantes, y se hará énfasis en los acuerdos logrados.

Entre los hallazgos realizados, se pueden señalar como situaciones generalizadas las siguientes:

Reproducción de los patrones tradicionales de género en los Ayuntamientos: independientemente de la existencia o no de la oficina de género, en los Ayuntamientos, normalmente el incumbente carecía de recursos para aplicar su planificación, y en ocasiones, tenía salarios por debajo de otros/as técnicos/as de igual nivel, lo que refleja una baja valoración del tema, por lo que se requiere seguir realizando esfuerzos por el desarrollo de políticas de género en los municipios.

El acceso a la información es todavía una aspiración a nivel de los municipios: no todos los Ayuntamientos tienen oficina de acceso a la información y las que tienen sus responsables o no tiene conocimiento de sus funciones, o la alcaldía no cuenta con la información demandable por la ciudadanía, porque no la ha construido, o no está disponible, ya que está centralizada por los alcaldes.

La descentralización de la información, tiene como reto el desmonte de la visión patrimonial que afecta al liderazgo político del territorio, ya que es una situación que afecta a las instituciones públicas en general.

Desconocimiento del contenido de las políticas sociales: La falta de conocimiento sobre el contenido de políticas sociales que generen mayor inclusión, contribuye a que las alcaldías repitan las mismas acciones asistencialistas y clientelares, como el pago de recetas médicas, ayudas de todo tipo, relegando otras inversiones que pueden tener mayor impacto en las familias del territorio, como es el apoyo a la educación inicial, estancias infantiles y otras acciones que tienen el potencial de generar capacidades en la población.

Participación Ciudadana: los mecanismos creados y funcionan de manera limitada. Los Presupuestos Participativos están siendo limitados a consultas.

Transparencia: se evidenció que existen significativos niveles de incumplimiento de las leyes que garantizarían la transparencia y el uso efectivo de los recursos en beneficio del bien común, así como su justa distribución.

Obras y Servicios: falta transparencia en manejo de contrataciones. Existe una brecha entre las obras planificadas y las obras concluidas.

La falta de recursos en los Ayuntamientos: El incumplimiento por parte del gobierno central, con el 10% del producto interno bruto, que debe ser dedicado a las alcaldías, dificulta el cumplimiento de la ley, ya que la distribución del presupuesto hace poco sostenible la estructura definida por la propia ley 176-07.

En otro orden el proceso de observación, obtuvo logros de cara a la generación de **cambios para el fortalecimiento institucional de los municipios**. Unos pasaron por la firma de acuerdos, y otros sembraron una mayor sensibilidad de las alcaldías, ante determinadas situaciones sobre las cuales se empezaron a tomar decisiones. Mientras otras alcaldías no se sintieron conformes con la manera en que fueron evaluadas o entendieron que no había nada que cambiar, como se señala a continuación:

"A través del ejercicio le permitió a la encargada de acceso a la información conocer su propia institución, coleccionar información de los demás departamentos. Los demás departamentos pudieron conocer cuál es la función de la OAIM. Había oficina pero no página web. Como fruto de la observación se agilizó el montaje de la web".
Ayuntamiento

"Después de ver los resultados, los hallazgos que había que mejorar se han estado trabajando. El alcalde firmó el pacto por la transparencia de los servicios municipales". Ayuntamiento

"De ahí surgió la OAIM. Estamos trabajando en la creación de la página. Ahora hay una persona a la que se le asignó esas funciones. Tenemos una abogada que va dos veces a la semana al ayuntamiento para dar asesoría".
Ayuntamiento

"No se ha realizado ningún cambio...Se hizo una evaluación y salió todo lo contrario".
Ayuntamiento

Como se puede apreciar, el proceso de observación trajo consigo la visibilización de situaciones que no estaban siendo observadas por los Ayuntamientos, lo que les ha permitido comenzar a **tomar acciones** en ese sentido.

También resulta relevante el hecho de que parte de los disgustos sea el resultado de ciertas **debilidades del instrumento que fueron visibilizadas en el proceso y trabajadas**, como señalaron los/as estudiantes observadores/as. Pero también está influyendo la visión patrimonialista de los Ayuntamientos que se expresa en la centralización de la información y la toma de decisiones.

Otros elementos que salen del proceso es el tema de la **confianza**. Es así que en algunos Ayuntamientos expresaban que preferían ser observados por personas de otras comunidades, mientras otras plantearon que querían ser observados por personas del territorio. Al final del día, el derecho a demandar información pública estaría dependiendo de la confianza, cuando es un derecho que acompaña a toda la ciudadanía, no importa que sea aliado/a o un/a adversario/a político/a.



Lecciones aprendidas

El proceso completo, del cual resulta **la experiencia de observación sistematizada**, es el resultado de un **proceso de aprendizaje de la propia práctica**, y como tal se debe continuar mejorando, ya que el contexto político y social, en que se desarrolla la gestión municipal experimenta cambios de manera continua. Se mueven los actores, surgen nuevas necesidades, hay involuciones, en fin, que **la mirada crítica de la propia acción** es un acompañante necesario para la generación de un **mayor empoderamiento del liderazgo social** y con este de la población en general.

Entre los **aprendizajes del proceso** se tienen los siguientes:

1. La **combinación de lo teórico con lo práctico** fortalece los procesos de aprendizaje.
2. Las **capacitaciones** están siendo asumidas por los participantes como potenciadores de sus propios liderazgos y proyectos personales.
3. Los instrumentos de medición en manos de la población le aportan poder, ya que se cuenta con evidencia de que la presentación de **los resultados generó reacciones tanto positivas como negativas**.
4. La información en manos del personal técnico de los Ayuntamientos posibilitan una mayor apertura de los Alcaldes/as así como la **implementación de mejoras en los Ayuntamientos**.
5. Cuando los Alcaldes/as están informados de los procesos hay mayores posibilidades de influir en la **generación de cambios** en las Ayuntamientos.
6. Los Alcaldes/as que tuvieron **menor nivel de información, mostraron más desconfianza** de los resultados de las observaciones hechas a sus Ayuntamientos.
7. **Debilidades del instrumento**, sobre todo en el componente de obras y servicios produjo desconfianza en algunos Alcaldes/as que se sintieron injustamente evaluados.
8. La **visión patrimonialista** presente en los Ayuntamientos constituye una **retranca para el avance en la aplicación de la ley de acceso a la información**, así como para el desarrollo de instrumentos de rendición de cuentas más eficientes, como páginas web que cuenten con información sensible como la ejecución presupuestaria, nominas, etc.
9. La reproducción de **políticas sociales asistencialistas**, así como **políticas de género** que terminan reproduciendo los roles tradicionales, son en parte resultado de la falta de formación en esos aspectos en los Alcaldes/as y el personal técnico de los Ayuntamientos.
10. El proceso de formación y observación hizo posible la conformación de una **Red de ciudadanos/as capacitados/as y con interés en las políticas públicas** y voluntad de aportar por el bien común.
11. La observación realizada en base a indicadores medibles permitió que 9 Ayuntamientos dispongan de una **línea base en 5 componentes claves de la gestión municipal** a los que se les puede dar seguimiento y entablar un diálogo constructivo.

Recomendaciones

1. Se recomienda dar continuidad a **procesos de formación que combinen lo teórico con lo práctico**, así como procesos formativos sobre la base del acompañamiento.
2. La **visibilización del impacto de los procesos formativos en la vida de los participantes** resulta relevante, para potenciar el valor que en la población tiene el conocimiento, por lo que se recomienda la realización de una investigación que dé cuenta de los posibles efectos de las capacitaciones que hasta ahora ha realizado la Fundación Solidaridad.
3. Se requiere de **seguir afinando y simplificando el instrumento de medición** de los Ayuntamientos, de manera de que cada vez, más población tenga la posibilidad de aplicarlos, y con esto afinar la mirada de la sociedad sobre los temas ante los cuales deben responder los Ayuntamientos.
4. Se debe de **involucrar más al personal técnico de los Ayuntamientos en los procesos de formación**, de manera que se pueda fortalecer el vínculo entre las organizaciones sociales y éstos, como también generar un mejor contexto para la recepción de las propuestas y recomendaciones que emanen de las organizaciones sociales.
5. Se deben **incrementar los espacios de intercambio entre las organizaciones sociales y los Ayuntamientos**, a través de los cuales se socialicen las informaciones, y se fortalezcan las relaciones entre ambos actores.
6. Se recomienda el **diseño de un proceso formativo, teórico – práctico y que incluya acompañamiento técnico en políticas públicas**, dirigido a los Ayuntamientos. Dicha capacitación debe hacer énfasis en el Estado como bien público, políticas sociales para la inclusión y el impacto práctico de las políticas de género.
7. Se recomienda la **elaboración de material impreso con conceptos claves de políticas públicas**, sobre el papel garantista del Estado y el Ayuntamiento como garante más cercano de los derechos de la población.

**¡OBSERVA TU AYUNTAMIENTO,
DEFIENDE TUS DERECHOS!**

Bibliografía

1. Aristóteles, tomado de Fundación Eroski Consumer. Saber haciendo.
2. Cañete Alonso, R. (2006): Democracia efectiva: cómo hacer incidencia política desde la sociedad civil. Dos casos de estudio en la República Dominicana. Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo sj y PROGRESSIO. Santo Domingo República Dominicana. Editorial Letra Gráfica.
3. Fundación Eroski Consumer. Saber haciendo. Fecha de consulta 7 de julio del 2013.
4. Fundación Solidaridad (2013): Documentos producidos en el marco del proyecto Participando para una gestión pública transparente y de calidad.
5. Guillén López T. Transparencia y Democracia: del observador al control democrático. Fecha de búsqueda 7 de julio del 2013.
6. Observatorio de la Democracia Local (2009), Fundación Solidaridad. Documento Proyecto de Orientaciones Generales para la Creación del Observatorio de la Democracia Local.
7. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD y la Oficina de Desarrollo Humano, ODH (2008) Desarrollo Humano Una Cuestión de Poder. Informe de Desarrollo Humano República Dominicana 2008.



Participando para una gestión pública y de transparente y de calidad

Síguenos en:



@fsolidaridad



/fundacionsolidaridad.do



fsolidaridad



Globalizando la Solidaridad



Entidades Colaboradoras y Beneficiarias



ASUDELASI



ASOCIACION PARA DESARROLLO COMUNIDAD UNIDA DE CIENFUEGOS



COORDINADORA DE JUNTA DE VECINOS Y ORGANIZACIONES COMUNITARIAS UNIDAS DE LA ZONA SUR DE SANTIAGO (CODOSUR), INC.

